*التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية *

إعداد

د / قرزيز محمود **أ / قايدي خميسي**

المركز الجامعي برج بوعريريج

* التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية *

- المقدمة

يشهد العالم اليوم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات و استخدام ذلك في شتى الميادين : فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والمعارف والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد من الأمور المسلم بها. وبدأنا نسمع بمصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل "مجتمع المعلومات "وثورة المعلومات" و " اقتصاد المعرفة" وغيرها.

و أخذت المؤسسات الاقتصادية على عاتقها هذا الأمر بعناية كبيرة .وأصبحت تنمية طرق تسيير و إدارة المعارف والكفاءات تشهد تميزا ملحوظا سعيا لبلوغ الميزة التنافسية المطلوبة .

وفي هذا الشأن يطرح التساؤل التالي :

- ما هي آليات تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة ؟

أولا – الاطار المفاهيمي للكفاءات

1- تعريف الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءات يطرح إشكال تعريفها والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط العمل والدافعية. ويفهم ذلك من خلال القيام بتحليل العمل ووصف العمل انطلاقا من واجبات الوظيفة و المؤهلات والخبرات والتدريب [1].إضافة إلى ذلك تحديد خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد المختلفة.

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال؛ فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي" للكفاءة بأنها[2] " دراية المؤلف بلغته "، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل " مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات،و الخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة ، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، و تنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر، و معرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفّرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال .وتأخذ الكفاءة تعاريف عدة [3]:

- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ
- ويعرف Boye, ropert " الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، و تتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة . وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.
- كما تعرف " الكفاءة على أنها سيرورة (Processus). العامل الكفء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة ، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال (Raisonnement) المعارف، تنشيط الذاكرة ، التقديرات ، القدرات العلاقاتية أو الأشكال السلوكية.
- الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط
- ويعرف Montmolin الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق على أنها القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد ، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريفها بأنها " القدرة على حلّ المشاكل المهنية ضمن إطار معطى ؛ فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تُراكمها الموارد البشرية نتيجة مواجهة أوضاع العمل، و بالتالي يمكن اعتبار المعرفة العملية ــ بالإضافة إلى المعرفة ــ عنصرا جوهريا آخر تتضمنه الكفاءة. [4]

أمّا من وجهة نظر استراتيجية، فيمكن تعريف الكفاءات بأنها" مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات" ،و بالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أنّ لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة ــ حسب نموذج SWOT ــ التي تدعّم بها قدرتها التنافسية. [5]

بالإضافة إلى ما سبق، علينا التمييز بين " الكفاءة الفردية التي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة، هذا من جهة. و من جهة أخرى، الكفاءة الجماعية التي لا تعتبر محصلة جمع الكفاءات الفردية، بل تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنشأة، و معرفة عملية تنظيمية جماعية .

2– تنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف الفنية،و السلوكات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد. فالكفاءات إذن يمكن أن نعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر:

- المعارف النظرية
- الإجراءات
- المعارف الفنية
- التجربة غير الممنهجة.

أمّا ما يتعلق بتنمية الكفاءات، فيمكن تعريفها بأنها " الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها. بعبارة أخرى، تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت.

ثانيا- ماهية اقتصاد المعرفة

1- المعرفة وإدارة المعرفة

لفهم المعرفة لا بد من التطرق أولاً لبعض المفاهيم ذات العلاقة بها والتي قد تستخدم كتعبيرات مترادفةلها في بعض الأحيان كمفهوم البيانات والمعلومات. فالبيانات هي عبارة عن أرقام وحقائق أو معطيات ليس لها معنى إلا بعد إجراء عمليات المعالجة عليها, أما المعلومات فهي عبارة عن البيانات المعالجة والمحولة إلى الشكل الملائم الذي يفي بمتطلبات متخذ القرار .

وعندما يختزن الفرد في ذاكرته المعلومات إلى حد انه يستطيع الإفادة منها تسمى هذه المعلومات بالمعرفة، وعليه يمكن القول أن:

المعرفة= المعلومات المختزنة + القدرة على الإفادة من المعلومات

وقدمت العديد من التعاريف للمعرفة، فعرفها Turban بأنها الفهم والاهتمامات والإطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة ، كما عرفها Badaraco على أنها الحكمة والخبرة الهندسية ويمكن أن تتضمن التسويق والآداب وحتى الرياضة وتعتبر عامل مهم في نجاح الشركات كما يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمـــــات . أما Stewart فقد أشار إلى أن مفهوم المعرفة يعنى رأس المال الفكري الذي يمثل المعرفة التي يمكن توظيفها واستخدامها لصالح المنظمة .

ومما تقدم نجد أن المعرفة هي مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد. ويمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية، والمعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمتلكها الفرد ويحتفظ بها وهي صعبة النقل والتحويل للآخرين ومبنية في الأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتبية لأداء الأعمال. أما المعرفة الظاهرية فهي المعرفة التي يمكن توثيقها وحفظها وتمتاز بسهولة الوصول إليها والتعبير عنها وقابليتها للانتقال والمشاركة من قبل الجميع.

لكي يمكن استخدام المعرفة في الأغراض العامة والإفادة منها لا بد من إدارة هذه المعرفة، ولا يوجد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة المعرفة، إذ تعني إدارة المعرفة أشياء مختلفة حسب الطبيعة المختلفة لمنظمات الأعمال واتجاهات الباحثين . وقد قدم لها الكُتاب تعاريف عديدة كلاً حسب اختصاصه، وبشكل عام يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تُمكّن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات ، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم.[(6)]

2- **تعريف اقتصاد المعرفة:**

في نهاية القرن العشرين, ونتيجة للتطور الهائل في العلم والتكنولوجيا, تحقق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب. هذا التراكم المعرفي واكبه أو صاحبه ـــ أو ارتبط به ـــ وانبثق عنه ـــ تطوران في غاية الأهمية, الأول هو التراكم الرأسمالي. والثاني هو السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي والذي تجسد في تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات.

من قلب هذا الواقع, أو من رحم هذه الحقيقة, نشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات, ومن ثم بين المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها. ومن هذه المفاهيم: اقتصاد المعرفة, الاقتصاد المبني علي المعرفة, الاقتصاد الجديد, الاقتصاد ما بعد الصناعي, الاقتصاد الرمزي, اقتصاد المعلومات, رأس المال البشري, الثقافة المعلوماتية أو ثقافة المعلومات, التكنولوجيا الرقمية, الفجوة المعرفية, الفجوة الرقمية, التجارة الالكترونية..

في تقديري أن تحديد ما هو المقصود باقتصاد المعرفة كفيل بفض هذا الاشتباك, أو علي الأقل فيه كثير من التوضيح. واقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة[7]. ومعني ذلك أن المعرفة ـــ في هذا الاقتصاد ـــ تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق, ومعني ذلك أيضا أن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. ومعني ذلك مرة ثالثة أن هذا النوع من الاقتصاد إنما ينهض علي أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال, باعتبارها المنصة الأساسية التي منها يطلق. [8].

تمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة ، مما يؤكد ان رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي . فاقتصاد المعرفة هو النظام الاقتصادي الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيس والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. ويمتاز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، اذ أن أغلب الموارد تنفد بالاستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة، فاعتبار المعرفة مورداً اقتصادياً وسعي المنظمات لاستغلاله والانتفاع به والمساهمة من خلاله في تحسين الاقتصاد الكلي للدول، وظهور قطاع المعلومات كأحد قطاعا

3- **خصائص اقتصاد المعرفة :** [9]

1. العامل الرئيس في الإنتاج هي المعرفة.
2. الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الأصول المادية.

انه شبكي نظراً لتطور وسائل الاتصالات الحديثة

3. انه رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وخزن ومعالجة المعلومات.
4. انه افتراضي فمع الرقمنة وشبكة الإنترنت بات العمل الافتراضي حقيقة واقعة.
5. انحسار قيود الزمان والمكان انخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة.

6. انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها.
7. تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الإلكترونية.

ثالثا –أساسيات الميزة التنافسية للمؤسسة

1 – مفهوم الميزة التنافسية:

من الوظائف الأساسية للمؤسسة: الوظيفة التسويقية التي تأخذ من التنافسية رهانا هاما ، والمنافسة مباشرة تحدث بين مؤسستين أو أكثر في تقديم المنتجات البديلة، في حين الغير مباشرة تحدث بين المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة [10].

يرى "بورتر" [11] أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكده "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها [12].

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من

خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

2- مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسي[13].

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالي:

أ- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وقد تتبنى أساليب تغيير حقيقية لمواكبة افرازات العولمة بالاعتماد الفعال على الأفراد بصورة أساسية [14] ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

ج- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقة للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

رابعا –أثر الكفاءات على الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة

1– الكفاءات و الميزة التنافسية :

تعرّف الموارد والكفاءات بشكل عام على أنّها تلك الأصول المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية وبشرية ومادّية وتنظيمية وتكنولوجية .

وعلى هذا الأساس فإن الموارد ، المتضمنة للكفاءات ، تشتمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها التنافسية .

وتجدر الإشارة إلى انه وضمن منظور الموارد فإنه توجد العديد من المقاربات ومن أهمها فيما يتعلق بالكفاءات الأساسية.

:ومن التقسيمات المشهورة للموارد لدينا تقسيم– برناي– الذي يقسمها إلى :

– رأس المال المادي: وتشتمل على الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة.

– رأس المال التنظيمي : ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقاتها التنظيمية بمحيطها.

– رأس المال البشري: ويحوي التكوين والخبرة والتحكّم والذّكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم .

وهكذا يتبين أن هذا الأخير هو محور تكوين الكفاءات الفعّالة ومرتكز المعرفة والتعلّم .

إن للكفاءات كجزء هام من موارد المؤسسة أثراً كبيرا على الميزة التنافسية بما لها من فضل في عملية خلق القيمة من جهة وفي المحافظة عليها من جهة أخرى .

فإنه لكي يكون للمورد أثر في تحقيق الميزة التنفسية المستدامة فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة التالية بحيث يجب :

– أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة : وخلق القيمة يتأتّى خصوصا إمّا من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة ومعروف ما للمعرفة وللكفاءات الأساسية من اثر في ذلك؛ فمثلا بمقدار ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومميّزين معرفيّا بقدر ما يكون أداؤهم جيّداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج ، كما انه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المميّز.

– أن يكون المورد نادراً : وبالأخذ في الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذّهنيّة فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميّز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات وتشكّل تحدياً حقيقيا أمام تنافسيتها .

– أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة : وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الاستراتيجية المنتهجة ، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة لتداخل النشاطات ؛ كما انه من الصعب أيضا تقليد الميزة

التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لايمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة ، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى .

- وأخيرا يجب أن تكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية تعتبر من الموارد النّادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها المشار إليها سابقا .

2- <u>الكفاءات واعتماد اقتصاد المعرفة</u>

إن التحدي الذي تفرضه المؤسسات التي تحوز على رصيد كبير من المعرفة والمهارات على منافسيها يمكن أن نستشفّه من تموقع منتجاتها في الأسواق العالمية وما يتميز به من خصائص ومواصفات أهمها :

- كونها ذات قيمة ومنفعة عالية للعملاء .
- تميّزها عن سلع المنافسين من حيث الجودة والخصائص الفنية.
- ما تسهم فيه بحكم طبيعتها المتخصصة من زيادة في مهارة العملاء .
- كونها تساعد العميل على اتخاذ القرارات والأحكام الفورية بشأنها.

جدول رقم(01) : المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي [15]

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
• اتخاذ القرار	–على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	– على أساس المنهج العملي
• تخطيط وتسيير العمليات	– على أساس التجربة والخطأ	– على أساس البحث والتطوير
• الثروة الحقيقية	– هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	– هي رأس المال الفكري
• أفضل الاستثمارات	– بناء القدرات و الأصول المادية للمؤسسة	– بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
• تقويم الأفراد	– على أساس المهارات و القدرات العلمية	– على أساس المعرفة
• نجاح المؤسسة	– مظهره التراكم الرأسمالي	– مظهره التراكم المعرفي
• مصدر السلطة	– الموقع التنظيمي	– المعرفة
• أصحاب السلطة	– شاغلي المناصب العليا	– أصحاب المعرفة
• أساس التنظيم	– المهام،العلاقات الوظيفية،طبيعة العمليات	– مصادر و استخدامات المعرفة
• العاملين	– هم ذوي القدرات و المهارات العلمية.	– هم من ذوي المعرفة.
• القيمة المضافة	– مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	– مصدرها الأنشطة المعرفية.
• بناء القدرات التنافسية	– على اساس تخفيض التكاليف.	– على اساس الابتكارات

إن كسب رهان التحدي إذن للاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجية فعّالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تثمين ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام ؛ لأن المؤسسات المعتمدة على المعرفة تتميّز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة ، وهى بما تسوّقه من أفكار وإبداعات وابتكارات تساهم في الاندماج الفعّال وفي تعزيز مركزها التنافسي على حدّ سواء.

الخاتمة

إن دور المورد البشري في تخليق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي). كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة ، هياكل ، أنظمة...) وبطريقة ملائمة. وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة

و الكفاءة الفردية ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية ، وهذه الأخيرة تتطلب شروط أساسية:

- أن تكون لغة الخطاب موحدة ، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم.
- التعلم من التجارب، جماعيا،.
- المعرفة بأصول العمل الجماعي، القدرة على والرغبة في ذلك، لإنجاح الفريق .

ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إلا إذا أعطت أهمية كبرى للكفاءات من خلال تنميتها وتسييرها بشكل فعال وهادف.

- الهوامش

1- عويضة، محمد محمد كامل ، **علم النفس الصناعي**، بيروت ، دار الكتب العلمية ،1996، ص .9

2- عمير، سعيد ، **التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات**، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص.11

3- بوخممخم ،عبد القادر و شابونية، كريمة، **تسـيـيـر الـكـفـاءات ودورهـا في بناء الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص .7

4- عمير، سعيد ، مرجع سابق ، ص12 .

5-نفس المرجع ، نفس الصفحة .

6- Grant, Robert M, **Towards A Knowledge Based Theory of Firm, Strategic Management Journal**, Vol. 917,1996. p.109.

7- السراج، محمد شاكر حطي و قراوي، أحمد الصغير: **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق التسير الفعال** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة، 3-4 /5/ 2005، ص2

8- زرنوقة، صلاح الدين **قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة** ،القاهرة ، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية ، نسخة الكترونية ، مارس 2006.

www.ahram.org.eg.

9- Grant, Robert M ; op , cit, p110.

10- أبوقحف، عبد السلام ، **التنافسية وتغيير اللعبة** ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997 ، ص 26.

11 – Michael Porter **, l’ avantage concurrentiel** ,paris , dunod,2000,p8.

12- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، **الادارة الاستراتيجية** ، القاهرة ، النيل العربية للنشر ، ط1، 1999، ص.27

13 – Didier Cazal **, Compétences et savoirs** , les cahiers de la recherche ,clarree,1/2003,p2.

14- توفيق، عبدالرحمن ، **التغيير- أدوات تحويل الأفكار الى نتائج** – القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للادارة ، 2000، ص.161

15- سملالي، يحضيه، **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر، 2004 ،ص184.